СЕРВИСНАЯ ПОЛИТИКА КРУПНЕЙШИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ЭЛЕКТРОНИКИ И ЕЕ ОСОБЕННОСТИ В РОССИИ

Вадим Бовин

Завоевывая рынок продаж, ведущие мировые производители электронной техники вынуждены менять и свою сервисную политику. О том, как это выглядит в России, Вы узнаете в статье директора одного из сервис-центров.

Начнем с постулата, что любая политика производителя и ее изменения направлены только на одну цель — увеличение прибыли. Исходя из этого и надо рассматривать вопрос, вынесенный в заголовок.

На начальном этапе завоевания рынка — малые объемы продаж, неизвестность торговой марки, неналаженные связи с дилерами — используются следующие типы гарантийной поддержки:

1. Дилеру предоставляется «гарантийная скидка», т. е. закладывается заранее рассчитанный процент брака (1...5% в зависимости от типа техники). Иными словами, дилеру предоставляется некоторое количество изделий, предназначенных для замены брака. Ремонту бракованные изделия не подлежат, так как это считается нерентабельным. (Такая схема используется даже раскрученными брандами для дешевых изделий).

2. Дилеру предоставляется техническая документация на изделие и возможность приобретения комплектующих. И дилер самостоятельно или с помощью независимого сервисного центра осуществляет ремонт. Эта схема применяется для более дорогостоящих изделий.

Дальнейшее продвижение на рынок невозможно без организации авторизованной сервисной поддержки. Она осуществляется следующими путями:

1. Организация собственного сервисного предприятия.

2. Заключение договора с уже существующими сервис-центрами.

3. Развитие сервисных предприятий при крупных дилерах.

Очень часто используется сочетание этих трех схем — т. е. существует собственный Сервисный департамент, который может производить ремонт самостоятельно или осуществлять координацию деятельности других сервисов, организовывать поставку запчастей, документации, проводить обучение персонала. Есть независимые Сервис-центры, получившие официальную авторизацию, сервис-центры дилеров и многочисленные «партнеры», работающие под контролем и с помощью «старших товарищей». Так работают Panasonic, Sony, Samsung и многие другие «киты». Это наиболее продвинутая схема, однако и наиболее трудная в управлении и контроле. При больших объемах продаж без нее обойтись невозможно. Основной проблемой при наличии такой сети остаются комплектующие — их стоимость и регулярность поставок. Особенности российской таможни способны вывести из себя самого хладнокровного самурая, а непомерные налоги заставят самого законопослушного американца искать обходные пути. Но можно сказать, что лидеры продаж в России успешно решают эти проблемы.

Однако есть компании, которые идут другими путями. Речь о Siemens, HP и некоторых других. Они ревностно охраняют свою монополию на ремонт и сервисное обслуживание своей продукции. При продаже крупной, дорогостоящей техники, имеющей длительный срок эксплуатации, такая политика, несомненно, оправдана. Можно вообще подарить изделие (например городскую или крупную учрежденческую АТС) с условием, что в течение десяти лет сервисное обслуживание осуществляется только авторизованным сервисом. Затраты окупятся сторицей.

Но не следует забывать, что условия игры постоянно меняются. Лазерный принтер перестал быть атрибутом крупного предприятия. Они стоят и дома, и в маленьких офисах. И теперь мы десять раз подумаем, прежде чем купить HP. Ведь после окончания гарантийного срока мы сможем починить его только в одном сервисе и заплатим за это столько, сколько захочется монополисту. Купив радиотелефон Siemens и случайно забыв пароль доступа, нам придется ехать в Москву из Петропавловска, чтобы сервисный инженер произвел магические пассы, взяв за это несколько долларов. В итоге, в следующий раз мы купим Panasonic.

Надеемся, что такую политику этим производителям придется, в конце концов, менять под воздействием условий рынка или, может быть, следуя рекомендациям антимонопольного комитета. В прошедшем году изменили свою политику Canon и Rank Xerox, значительно увеличив количество своих партнеров, проведя массовую авторизацию независимых сервис-центров.

Несколько слов о формах оплаты гарантийной поддержки. Первая заключается в предоплате гарантийных услуг. Предоплата поступает дилеру (обычно в форме скидок на стоимость товара) или непосредственно сервис-центру. При этом исключается возможность злоупотреблений, и это хорошо. Отрицательная сторона в том, что если деньги получены дилером, то он просто старается «спихнуть» товар без гарантии, перевалив ответственность на региональных дилеров. Крутитесь, как хотите, зато дешевле. Если деньги получены сервисом, то его заинтересованность в проведении ремонтных работ сводится к нулю. Зачем работать, когда деньги уже получены (да и потрачены уже)? Сегодня по такому варианту работают немногие фирмы, из крупных, наверное только Sanyo, да и та уже ищет пути изменения такого положения.

Вторая форма заключается в оплате гарантийных работ по мере их исполнения, с предоставлением отчета в строго установленной форме. Такая система ведет

к максимальной конкуренции между авторизованными сервисами, к появлению дополнительных услуг и бонусов типа: *любой ремонт за 24 часа, доставка, ремонт в присутствии Клиента* и т. д. Но и эта система не лишена недостатков, и она позволяет приписки и фальсификации. Это и отчеты о несуществующих ремонтах, и списание дорогостоящих узлов и деталей, не использовавшихся в конкретном ремонте, и т. д. На мой взгляд, единственный путь борьбы с этим явлением — ужесточение контроля над сервисными центрами с одновременным *увеличением* расценок за гарантийный ремонт. Такую политику проводят Panasonic и Sony. Они делают очевидной выгоду честной работы, и это приносит свои плоды.

Наиболее продвинутую политику, по моему мнению, проводит Panasonic. Существует головное предприятие PTService, полностью принадлежащее компании Matsushita. Оно осуществляет поставку комплектующих и сервисной документации, производит обучение сервисного персонала. Общение с сервисами осуществляется через удобно организованный сайт в Интернет. Оплата труда высокая и зависит от сложности ремонта (поощряется ремонт на компонентном уровне). Контроль достаточно жесткий. Ликвидирована дифференциация между дилерскими и независимыми сервисами. Все сервисы включены в «капиталистическое соревнование», победа в котором приносит повышение ранга и, соответственно, увеличение количества и качества различных благ. Создан большой склад запчастей в Москве, еще больший находится в Финляндии, всячески поощряется создание и наполнение собственных складов. Облегчена процедура получение статуса партнера Panasonic, теперь она не требует серьезных единовременных материальных затрат и дальнейшее повышение статуса зависит только от результатов деятельности. Главные показатели здесь — объемы производимых работ и закупок запчастей.

Отдельно следует обсудить проблемы, связанные с послегарантийным ремонтом и ремонтом так называемой *серой* техники (попавшей в страну окольными путями и не попадающей под гарантийную поддержку производителя). Тут производители стоят перед сложной дилеммой, и каждый пытается решать ее по-своему. Начнем с послегарантийного ремонта.

Необходим баланс между поддержанием марки и желанием продать Клиенту новое изделие. Нужно и сохранить за Клиентом право отремонтировать старый любимый прибор, но и намекнуть ему на необходимость приобретения нового. Обычно это регулируется постепенным повышением цен на запчасти для изделия, снятого с производства. Хотя бывает и так, что некоторые производители (например, Sony), держат цены на запчасти такими, что, практически, любой платный ремонт становится нерентабельным. Это приводит к тому, что практикуется списание запчасти на гарантийный ремонт с последующим ее использованием при платном ремонте по заниженной цене. Бороться с этим можно только снижением цен на ходовые запчасти и увеличением их доступности для конкурентов. Это происходит благодаря относительно свободному рынку, независимо от желания производителя. Независимый поставщик комплектующих предлагает ходовые запчасти по ценам, значительно ниже официальных поставок.

Теперь о серой технике. С одной стороны, надо поддерживать марку и заботиться об увеличении официальных продаж. Можно проводить страусиную политику: все, что поставлено неофициально, не существует, потому, что этого нет вообще. Некоторую технику в России совсем нельзя починить. Такое случается с Philips, Siemens и многими другими. Сервисная документация и запчасти недоступны даже для авторизованных сервисов. Более мягкая политика к серому импорту позволяет отремонтировать изделие, однако Клиент должен быть готов ждать и платить. Сначала заказывается сервисная документация (ждать и иногда платить), и только потом — запчасть (опять ждать и, конечно, платить). И снова Panasonic проводит наиболее разумную политику. Сервисная документация на серую технику доступна, запчасти поставляются.

При правильной организации процесса обслуживание крупной дорогостоящей техники является существенной статьей *дохода* для производителя. По моему мнению, при больших объемах продаж даже сервисное обслуживание и ремонт мелкой техники может стать доходной, а не затратной статьей бюджета производителя. Для этого следует увеличивать количество сервисных центров, поощрять конкуренцию между ними, расширять торговлю запчастями.

И, в конце, несколько слов о проблемах российской глубинки. К сожалению, невозможно в каждой деревне открыть авторизованный центр всех производителей. Пока не всегда возможен и зарубежный подход — пользоваться услугами почты (качество и надежность которой известны). Частенько приходится брать отпуск, чтобы свозить телевизор в Москву (Екатеринбург, Омск...) или обращаться к местному Кулибину. Надеюсь, что не далек тот момент, когда этот Кулибин из Дальносельска сможет получить по Интернету любую сервисную документацию, по почте необходимые запчасти и, в дополнение, оплату своего труда от производителя (естественно, только после подтверждения о проведении качественного ремонта от благодарных односельчан). Надеюсь, что это шутка только наполовину. Конечно, большая часть техники, как профессиональной, так и бытовой, к которой предъявляются повышенные требования безопасности, должна ремонтироваться только в условиях авторизованного и сертифицированного сервиса мастерами соответствующей квалификации. Так что возить что-то придется, мастера вызывать — тоже. Так будет всегда. Но уже сейчас в свободном доступе появляется все больше документации и запчастей, большинство производителей осознают необходимость усовершенствования сервисного обслуживания. Будущее за теми и другими вместе: больше хороших и больших сервисов в городах, больше информированных и оснащенных умельцев в селах и поселках.

Когда мне задают вопрос о том, какой телевизор купить, я отвечаю: «Такой, с ремонтом которого у Вас не будет проблем, а совсем не тот, который меньше ломается».

С каждым днем все большее количество трудовых и денежных ресурсов, а, соответственно, и прибыли будет переходить из области производства в сферу сервиса. Таким образом, сегодня ремонтный бизнес является динамичным сектором экономики. Выиграет тот, кто поймет это раньше других, и будет двигаться в правильном направлении.